

ENTREGA FINAL TFM LETICIA MOLINA CHACON

por Leticia Molina Chacón

ARCHIVO	106917_LETICIA_MOLINA_CHACON_ENTREGA_FINAL_TFM_LETICIA_MOLINA_CHACON_1925044_618940856.PDF (502.38K)		
HORA DE LA ENTREGA	19-FEB.-2021 07:03P. M. (UTC+0100)	NÚMERO DE PALABRAS	15942
IDENTIFICADOR DE LA ENTREGA	1513189951	SUMA DE CARACTERES	86469



MÁSTER UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS (2019-2021)

La Gestión del Talento.

Proceso de Selección, Onboarding,
desarrollo de carrera, desvinculación y
Outplacement.

Autor: Leticia Molina Chacón

Tutor: Pedro César Martínez Morán

Trabajo Fin de Máster

Madrid

Febrero 2021

INDICE

ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS.....	7
METODOLOGÍA.....	9
MARCO TEORICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	11
Aproximación general al concepto de Talent Management	11
ANALISIS DEL CICLO DE GESTIÓN DEL TALENTO.....	17
Selección y OnBoarding.....	17
Desarrollo/Carrera del trabajador	24
Desvinculación y Outplacement	28
CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	30
Hipótesis 1: La gestión del talento es un proceso que engloba todas las fases del ciclo de vida de un trabajador en la empresa, desde selección hasta desvinculación, pasando por carrera profesional y employer experience.....	30
Hipótesis 2: La gestión del talento se desarrolla con mayor eficacia en un departamento de línea interna de una empresa que a través de consultoría de recursos humanos	31
3º Hipótesis: El impacto de la digitalización en las diversas fases de la gestión del talento.	32
BIBLIOGRAFÍA	33
ANEXOS	36

ABSTRACT

Siendo el recurso más importante de la mayoría del tejido empresarial del mundo, los trabajadores, no se tiene una idea clara de que entendemos por gestión del talento. En este sentido se duda de si es un concepto aplicado a personas, a puestos de trabajo o si se trata de una acción llevada a cabo como consecuencia de la productividad de los trabajadores. Hoy en día, y con el transcurrir de los años, parece cobrar fuerza la teoría de que la gestión del talento es un ciclo que comienza en la fase de reclutamiento y termina con la desvinculación del trabajador en la empresa. Siendo esto así, resulta imperante que las empresas tengan en consideración para su proceso de recruiting y employer experience, aspectos relevantes para el trabajador de cara a ser atraído y retenido por una empresa, que, consciente de la velocidad del cambio de paradigma social, tecnológico en la que nos vemos inmerso, debe actualizar su forma organizar y ejecutar el trabajo y la vida dentro de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Son numerosos los artículos que se han escrito con relación al concepto de gestión del talento, pero fue en 1997 cuando Mckinsey con su trabajo de investigación sobre “La guerra del Talento” animó a profesionales e investigadores de este ámbito a desarrollar este concepto. Sin embargo, y a pesar de todos los esfuerzos por encontrar una definición que abarque el amplio significado de este término (Collings & Mellhai 2009, Boudreau y Ramstad, 2005, Lewis y Heckman, 2006, Chambers et al. 1998, entre otros), aún no se ha logrado sintetizar en una misma, lo que se entiende por gestión del talento.

Ligado a la falta de consenso en cuanto a su definición, este concepto ha estado sometido a continuas transformaciones conceptuales pues, si observamos la literatura referente a gestión de talento, no todos los autores coinciden en su aproximación teórica. Es natural que existan discrepancias en torno a un concepto, pero lo que es objeto de reflexión, es que un mismo concepto sea susceptible de varias definiciones poco semejantes entre ellas.

Profundizando en lo anterior, encontramos varias líneas de pensamiento acerca del término gestión del talento. La primera línea de investigación, protagonizada por autores como Boudreau y Ramstad, defiende que la gestión del talento es un proceso que centra toda su energía en la identificación de puestos generadores de ventaja competitiva en la organización e integración de personal talentoso en la cobertura de dichos puestos. Una segunda línea de investigación defiende que la gestión del talento no gira en torno a puestos de trabajos sino en torno a personas (Lewis y Heckman, 2006). Con la tercera línea de investigación, fruto de la conjugación de las dos anteriores, surge la que a mi parecer es la más interesante definición de gestión del talento.

Protagonizada por Collings and Mellhai, esta tercera definición permite englobar en la misma el proceso de identificación de puestos generadores de ventajas competitivas en las empresas y, el desarrollo profesional de personas con talento, de alto potencial y rendimiento en el seno de la organización, culminando todo esto con la involucración de la empresa en la configuración arquitectónica de unos RRHH que vele por el compromiso, fidelización y por tanto retención de los trabajadores con la organización (Collings and Mellahi, 2009).

Ejemplarizando lo anterior, de nada sirve atraer el mejor talento del mercado laboral para ocupar un puesto, sea de estrategia o no, si la empresa no hace lo necesario para crear un vínculo que haga que el trabajador se sienta conectado con la empresa, unido a ella, fidelizado a ella. Desde la perspectiva del reclutador, se siente impotencia cuando se detecta un gran talento, pero sabes que puede causar baja al poco de comenzar en la empresa ya que no se cuida del todo o directamente no se cuida, la forma en la que la empresa genera ese bienestar que permita retener al empleado.

Dejando a un lado la aproximación teórica de dicho concepto y adentrándonos en la arquitectura departamental de RRHH de una empresa, es interesante estudiar las diferencias entre una entidad que cuenta con un departamento integrado de RRHH, el cual se encarga de todos los procesos relativos al trabajador, desde selección, contratación, carrera profesional,

desvinculación y Outplacement, y una empresa que tiene externalizado todos los procesos anteriores, siendo una consultora quien se encargue del ciclo del trabajador.

No genera sorpresa decir que las empresas con departamentos integrados de RRHH promueven un halo de familiaridad y acogimiento para trabajador, mayor que el generado si el trabajador ha sido reclutado por una consultora para prestar servicios en la empresa.

Para dar sustento a la afirmación anterior, resulta conveniente ilustrar los resultados del trabajo de investigación realizado por Gilani & Jamshed (2016) quienes tras realizar 12 entrevistas sobre el impacto del Recruitment Process Outsourcing extrajeron que son los trabajadores de una organización quienes sostienen “la sartén por el mango” en cuanto a la imagen externa que la empresa proyecte, con independencia de si la contratación es interna o a través de consultora

Si además de lo anterior, consideramos efectiva la idea de que los trabajadores subcontratados tienen una menor sensación de pertenencia que los demás, ¿Por qué no cuidar de igual manera a los mismos para cuidar del mismo modo la imagen externa y la marca empleadora de la empresa?

Este interrogante no tendría mucho impacto si no se tuviera en consideración las conclusiones que se sacaron de la investigación de Johnson et al. (2014) y Xie et al. (2015) quienes permiten concluir que, los trabajadores subcontratados tienen un papel aún más acuciante en la percepción de la empresa. Por tanto, si no tenemos en consideración lo anterior, la subcontratación puede transformarse en una debilidad para la empresa por el peligro que supone para la marca empleadora y employer experience

En este sentido, fruto de la investigación se detectó que los profesionales subcontratados tienen problemas de actitud en la organización en tanto en cuanto no se encuentra integrados en ella, como consecuencia del origen de su contratación (externa a la empresa), lo que redundo en problemas de motivación, baja productividad, autoestima e inseguridad laboral, etc (Adler, 2003; Gale, 2015; Cooper, 1999). Tanta es la importancia dada a este hecho que los investigadores recomiendan a la cúpula directiva y demás mandos intermedios además de reconocer la debilidad presentada por los procesos de contratación externa, tratar de realizar las acciones que permita a este colectivo de trabajadores involucrarse en un alto valor agregado de actividades, reemplazando el trabajo mundano y repetitivo (Adler, 2003).

Por todo lo anterior, y a modo de conclusión, consideramos que la gestión del talento tras la atracción y selección debe de completarse con un employer experience que promueva la fidelización, compromiso y retención del trabajador, cualquiera que sea el origen de su contratación.

Es así como resulta imperante que, a la hora de definir gestión del talento, se tenga en cuenta no solo el punto de vista de la empresa, sino también de los trabajadores. Para ello las empresas deben conocer cuáles son los factores que hacen que un trabajador se sienta atraído por una empresa y, sobre todo, fidelizado a ella. Hoy en día, los trabajadores manifiestan que empresas que velen por la conciliación de la vida familiar y profesional, el respeto de valores y cuidado del trabajador, teletrabajo, flexibilidad horaria, y respeto del medio ambiente son factores claves en su decisión. Defendiendo lo anterior Salazar, A. L., Hidalgo, J. F. O., & Manríquez, M. R. (2017), señalan la necesidad de las empresas de tomar en consideración el concepto RSC de la empresa adaptada a la ISO 26000, desde el punto de vista del capital humano, es decir, los trabajadores.

Con todo lo anterior se pueden plantear tres hipótesis de las que estableceremos sus conclusiones al finalizar el trabajo de investigación.

- Hipótesis 1: La gestión del talento es un proceso que engloba todas las fases del ciclo de vida de un trabajador en la empresa, desde selección hasta desvinculación, pasando por carrera profesional y employer experience.
- Hipótesis 2: La gestión del talento se desarrolla con mayor eficacia en un departamento de línea interna de una empresa que a través de consultoría de recursos humanos.
- Hipótesis 3: El impacto de la digitalización en las diversas fases de la gestión del talento.

OBJETIVOS

De la lectura detenida del apartado anterior, se extraen los que conformarán los objetivos del trabajo, concretamente tres. El primero, demostrar que la gestión talento es algo que va más allá de construir una carrera profesional a los trabajadores de la empresa uniendo rendimiento y capacidad. El segundo, está relacionado con las diferencias existentes entre la contratación de personas y la situación de estas en la empresa, según sean contratados mediante un departamento de línea interna de una organización o a través de una consultora. Por último, el tercero de los objetivos está relacionado con la digitalización experimentada en todos los procesos de selección, desarrollo de carrera profesional, employer experience, desvinculación y outplacement.

A continuación, profundizamos en cada uno de estos objetivos, sentando las bases de estudio o el porqué de estos.

El propósito de estudiar el primer objetivo nace porque hoy en día, a pesar de que las empresas conocen la importancia de este proceso, no lo desarrollan de manera adecuada, pues siendo un concepto aplicable a toda la vida de un trabajador en la empresa, solamente lo aplican en la etapa de madurez. Así, quiero y pretendo demostrar como la gestión del talento es un proceso que comienza con la entrevista, apoyada por un Inbound Recruiting y el proceso de Onboarding, continúa con el desarrollo de carreras y Employer Experience, y finaliza con la desvinculación, OffBoargind y Outplacement. Esta trayectoria de gestión del talento, que engloba el ciclo vital del trabajador, es defendida por DCH Organización Internacional de Directivos de Capital Humano y EAE Business School en su barómetro sobre la gestión del talento en España (Llacer, Perez Espinosa, Bravo, & EAE BUSINESS SCHOOL, 2020).

El segundo fin que pretendemos conseguir con, nace como consecuencia del incremento de la externalización de la gestión de RRHH en las empresas, considerando relevante estudiar las diferencias de gestión del talento en consultora y en empresa. ¿Se gestiona mejor el talento en departamentos integrados de RRHH o a través de consultoras? ¿Qué diferencias existen?

En tercer y último lugar, muy ligado a las consecuencias de la situación actual que vivimos, resulta interesante estudiar el proceso de digitalización en todas las fases que conforman el ciclo de vida de un trabajador en la empresa.

En conclusión, los objetivos del presente documento se pueden sintetizar en tres:

- Relacionar la gestión del talento con las diversas fases del ciclo de vida del trabajador en la empresa (selección, madurez, desvinculación y outplacement), comprendiendo la necesidad de incluir conceptos tales como la RSC, employer experience, motivación, retención, fidelización como motores de la buena gestión del talento.
- De forma complementaria al primer objetivo, estudiar la forma en la que la situación actual y la digitalización han contribuido a la evolución de las fases del ciclo vital del trabajador.
- Estudiar mediante una aplicación práctica de la teoría, las diferencias entre la gestión del talento a través de un departamento de línea interna de una empresa y empresa de consultoría.

Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA

El trabajo por desarrollar encuentra su base en la revisión bibliográfica de las principales investigaciones realizadas sobre la gestión del talento, tanto en niveles conceptuales generales como en su inmediata aplicación a las distintas fases del ciclo de vida del trabajador en la empresa (Selección, Outboarding, Desvinculación y Outplacement).

En lo que compete a la parte de revisión bibliográfica, se realizará mediante la lectura de capítulos de libros que versen sobre la materia objeto del trabajo y de papers o publicaciones realizadas por personalidades relevantes en el mundo de los RRHH y que a continuación se resume en una tabla.

Tabla 2. Documentos analizados para la elaboración del trabajo.

Documentos	Papers	Libros	Estudios	Blogs
Números	13	9	1	12

Fuente: Elaboración propia

La preferencia por textos de autores e investigaciones contrastadas se basa en que este tipo de escritos permite conocer, como resultado de los conceptos emanados de resultados de investigación o similares, más opiniones de grandes profesionales acerca del objeto de investigación. Tras la lectura de los documentos seleccionados, emitiremos un juicio de valor manifestando nuestro acuerdo con lo expuesto en los mismos o en caso contrario el desacuerdo justificado.

Esta investigación, respetará en todo momento un hilo conductor que será el ciclo de vida de la persona en la empresa. Así, y aunque finalmente se profundice en una de las fases siguientes, analizaremos en líneas generales todas ellas. En la primera fase, reclutamiento y selección analizaremos como se gestiona el talento en las diversas actividades que comprenden esta fase: búsqueda de candidatos, cribas curriculares, entrevistas y proceso de On boarding. En la segunda fase, la etapa de madurez, nos centraremos en el employer experience, y carrera profesional del trabajador. Por último, en la tercera fase de desvinculación y Outplacement evaluaremos la gestión del talento en estas actividades.

En esta revisión bibliográfica, se añadirá la evolución que las funciones de RRHH ha sufrido como consecuencia del creciente grado de digitalización que están experimentando las organizaciones en todos los niveles departamentales y que veníamos anunciando en epígrafes anteriores. Resultado inmediato de esta digitalización las empresas han tenido que adaptar y/o actualizar las distintas técnicas que desde los orígenes se han aplicado en fases de reclutamiento y gestión de carreras, como consecuencia de los continuos cambios y que actualmente está aún más presente por la situación actual derivada del COVID-19.

No obstante, lo anterior, además de la revisión bibliográfica, en el presente documento se analizará mediante una comparativa las diferentes percepciones de la gestión del talento, según se trate de departamentos de línea de empresas o consultoras de recursos humanos

especializadas. Resultado de esta comparativa, se obtendrá una doble línea de investigación paralela.

Para lograr una comparativa enriquecedora y fundamentada en el pensamiento actual, me apoyaré en entrevistas y encuestas realizadas a profesionales de la materia.

En primer lugar y respecto a las entrevistas, se realizarán a personalidades del mundo de la consultoría y a profesionales del departamento de RRHH de línea de una empresa, donde en ambas se pongan de manifiesto como gestionan el talento.

Así, atendiendo al departamento de línea de empresas, obtendremos la opinión de los siguientes profesionales destacables cada uno de ellos en una fase del ciclo de vida de una persona en la empresa:

- En la etapa de selección conoceremos la opinión de la directora de RRHH de una agencia de comunicación.
- En la etapa de madurez entrevistaremos a la responsable de desarrollo de carreras de una consultora de RRHH.
- En la etapa de desvinculación acudiremos a una responsable del departamento legal de una empresa

Desde el punto de vista de la consultoría serán entrevistados:

- Jorge Posadas, Manager de Page Personnel.

Además, y sirviendo de apoyo a las opiniones de las consultoras anteriores, nos apoyaremos en publicaciones de la materia realizadas por consultoras potentes como las mencionadas anteriormente y otras tales como McKinsey, Deloitte, PwC, KPMG, EY, BCG entre otras.

En segundo y último lugar, respecto de las encuestas, la intencionalidad es conocer de primera mano, las opiniones de los trabajadores respecto a las vivencias experimentadas en materia de gestión del talento ya hayan sido contratados mediante contratación directa con una empresa o bien a través de consultoría.

En síntesis, la metodología a aplicar en el trabajo girará en torno a:

- 1) Revisión bibliográfica del concepto gestión del talento y su aplicación a las distintas fases del ciclo de vida de un trabajador en la empresa.
- 2) Evolución de los procesos de selección como consecuencia de la creciente digitalización de los RRHH.
- 3) Comparativa de la aplicación anterior de gestión del talento del departamento de línea interna de una empresa y una consultora, a través de entrevistas a profesionales en la materia.
- 4) Encuestas a trabajadores sobre las vivencias de gestión de talento experimentada a través de contratación directa con una empresa y mediante consultora.

MARCO TEORICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

Aproximación general al concepto de Talent Management

Gestión del talento, un término que pese a ser objeto de numerosas investigaciones, no posee una definición “completa” en la mayoría de los estudios. La gestión del talento ha sido susceptible de múltiples modificaciones conceptuales derivadas de las diferentes percepciones que los investigadores tienen de este concepto.

Así, según algunos investigadores es similar del concepto gestión de personas, entendiendo esta gestión como la aglutinación de las principales funciones de un departamento de RRHH “reclutamiento, desarrollo de liderazgo, planificación de la sucesión y similares” (Lewis y Heckman, 2006).

Si se acepta esta filosofía, no es descabellado reconocer que el concepto resultará moldeable, en tanto en cuanto, las personas son recursos diferentes entre sí. Si profundizamos en la comprensión del concepto gestión del talento siguiendo esta corriente, podemos encontrar diferencias según lo estudiemos desde el lado del trabajador o del empresario, pues cada uno de ellos tendrá una percepción diferente de los factores que impulsan la atracción por el trabajo, la motivación por el mismo, incluyendo variables tales como el salario emocional, conciliación, respeto por el medio ambiente, valores etc... haciéndose preciso por tanto, acomodar el término gestión del talento a las diferentes visiones de los protagonistas que dan cuerpo a este concepto, desde directivos y CEOS de compañías, pasando por mandos intermedios y trabajadores de línea hasta agentes externos a las compañías y especializados en la materia tales como consultoras. (McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K., Schuler, R. 2017)

Unido a la volatilidad del concepto gestión del talento, consecuencia de las diferentes percepciones de los agentes involucrados en la configuración de este término hay que recordar, que el entorno en el que nos encontramos se caracteriza por ser un entorno VUCA.

Este entorno VUCA encuentra su origen en los cambios de preferencias del mercado laboral cuyas exigencias cambian al mismo ritmo que cambian los intereses de los stakeholders internos y externos a la empresa. Por una incertidumbre de lo que ocurre y ocurrirá en la sociedad y que se ha visto muy potenciada por la crisis económica- sanitaria y social en la que estamos actualmente inmersa consecuencia del COVID -19 y que precisa del último ingrediente del entorno VUCA, la agilidad, la necesidad de responder de forma rápida y eficaz a las “trampas” en las que nos vemos inmersos fruto de continuos y rápidos cambios en la manera de hacer las cosas. Este entorno tan cambiante, volátil e incierto obliga a los trabajadores a adaptarse a las nuevas necesidades de las empresas y a los nuevos requisitos existentes en las demandas de empleo y que giran en torno a la tecnología, idiomas, competencias relacionadas con la adaptación al cambio, resolución de problemas, trabajo en equipo entre otras. A estas nuevas exigencias hay que añadir desafíos a los que se enfrentan las organizaciones, tales como el incesante crecimiento de la internacionalización, sinergias

entre culturas dentro de una misma organización etc.... y que, unido a lo anterior, provocaran la falta de empleabilidad si los trabajadores no incorporan estas modificaciones en sus qué haceres. El soporte para poder afirmar lo anterior, lo tenemos en la Guía de Hays de 2019 en el que cuantifican que el 87% de las empresas tiene dificultades para encontrar el talento profesional que encajen en las posiciones vacantes en la empresa, por falta de formación principalmente (46%), de cualidades tales como idiomas, interés por la movilidad internacional, competencias tecnológicas, o incluso la falta de experiencia. (Capital, 2019). Respaldo lo anterior, Raúl Grijalba, Presidente Ejecutivo de ManpowerGroup España, señala que, “el Futuro del Empleo ya es una realidad, impactado cada vez más por la tecnología y la transformación de las compañías, que necesitan de profesionales con las competencias y habilidades adecuadas” (Manpower Group, 2020). De la mano de las palabras de Raúl Grijalba, otra de las investigaciones llevadas a cabo por Manpower para el mes de Marzo de 2020 revela que el 41% de los directivos encuentra dificultades para encontrar el talento idóneo que se ajuste a sus necesidades.

Por tanto y atendiendo a las causas que provocan este desajuste entre oferta y demanda de empleo, y coincidiendo con los investigadores Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankins, S.M, 1998, el concepto gestión del talento debe seguir abierto a modificaciones que permita adaptarlo a las nuevas premisas que vayan surgiendo, como viene haciendo desde que los autores mencionados con anterioridad lo propusieron, pues sus argumentos a pesar del transcurso del tiempo siguen latentes.

De forma paralela a las exigencias del mercado laboral a los trabajadores, este colectivo también demanda a las empresas ciertas actualizaciones en la forma de organizar el trabajo, recompensar por el mismo, velar por el medio ambiente etc. No es solo una suposición, sino que está fundamentada en investigaciones y teorías que más adelante analizaremos a lo largo del capítulo de información y datos que estudiar. Estas investigaciones permitirán afirmar que, siendo los trabajadores de vital importancia para la supervivencia de la empresa, una buena gestión del talento, entendiendo por esto según la corriente anterior, gestión de recursos humanos, la cúpula directiva de la organización debe tener en consideración las demandas de los trabajadores para lograr atraer, motivar, fidelizar y retener el mejor talento, pues coincidiendo con Salazar, A. et al. (2017) se trata del ingrediente principal que contribuirá a asegurar un crecimiento empresarial, la imagen que tanto stakeholders internos como externos tengan de la empresa, y por ende, su posicionamiento en el mercado.

Junto con la corriente anterior, existen otras dos. La segunda de ellas encuentra su eje en “proyectar las necesidades de empleados/personal y gestionar la progresión de los empleados a través de puestos” (Lewis y Heckman, 2006:140). Si adoptamos este enfoque, podemos observar cómo primando la persona del trabajador nuevamente, solo se centra en la parte de professional development, en tanto en cuanto los esfuerzos de esta corriente se centran en detectar trabajadores con potencial, para resolver las demandas internas de talento mediante la cobertura de puestos de trabajo vacante.

Aunque el contenido de la corriente no es erróneo y engloba parte de la definición de gestión de talento indicada en el primer apartado del trabajo, excluye las partes restantes, la que se

encuentra enfocada en selección y outplacement, debiendo además completar el profesional development con el employer experience.

Por último, encontramos la tercera corriente propuesta por Lewis y Heckman (2006), y cuyo eje no es otro que la gestión no de talento, sino “en la gestión de personas con talento”. Así, estos investigadores se apoyan en la curva de vitalidad de Jack Welch, que divide a los trabajadores en tres tipos de jugadores: tipo A, caracterizados por rendimientos altos, tipo B con rendimientos medios y tipo C de rendimientos malos. Siguiendo esta curva, y como declaran Axelrod et al. (2002), Smart (2005), las empresas en la búsqueda del mejor talento deben hacerse con trabajadores de tipo A, eliminando de la plantilla a jugadores tipo B y C.

Si apostamos por esta corriente, ¿respeto pues esta corriente la gestión del talento como algo necesario a todos los niveles de la organización? ¿Es discriminatoria esta corriente por considerar únicamente a trabajadores de perfil A? La respuesta a estas preguntas es sencilla, si la empresa considera que la gestión del talento es algo que va más allá de la carrera profesional y que encuentra como parte de su ADN otros componentes tales como la motivación, satisfacción, employer experience etc... entonces diremos que sí, que es discriminatorio, pues siguiendo la fórmula “AMO” propuesta por Collings y Mellahi (2009), no tienen en cuenta la motivación y oportunidad. Para estos últimos autores, el rendimiento va más allá de tener talento. Así, determinan que el desempeño del trabajador es el resultado de la fusión de tres elementos: la capacidad del empleado, la motivación y la oportunidad.

Esta respuesta se apoya en la investigación realizada por Capelli and Keller (2014) cuando diferencian entre enfoque inclusivo y exclusivo para resolver la pregunta de qué trabajadores son merecedores de “gestionar el talento”. De esta forma mientras que la inclusiva aboga por que sean todos los trabajadores quienes se beneficien de ello, pues consideran que *“todos los empleados de una organización son vistos como poseedores de fortalezas que potencialmente pueden crear valor agregado para la organización”*, la exclusiva, sin embargo, refuerza la teoría de que únicamente se beneficien aquellos que por la naturaleza de su trabajo crean un valor que excede de los límites esperados (Gallardo – Gallardo et al 2013).

Unidas a las corrientes de Lewis and Heckman, encontramos una cuarta corriente que nace de las anteriores. Así, Collins and Melhai (2009) propusieron una nueva corriente, que basa la gestión del talento “en la identificación de puestos claves en vez de trabajadores talentosos”. Aunque no es una mala aproximación, si es cierto que es susceptible de generar dudas. La primera, ¿Cuáles son los puestos claves en una organización? La extensa literatura en la materia ha defendido que originariamente son los puestos de la cúpula directiva los que mayor valor aportan a la empresa, es decir, son considerados como puestos claves estratégicos. Sin embargo, fue en 2007 cuando del estudio realizado por Boudreau & Ramstad, en *The New Science of HumanCapital*, Boston, MA, Harvard Business School Press se puso de manifiesto que a pesar de la implicación de los puestos directivos en la consecución de ventajas competitivas, también existen otras posiciones jerárquicas (medias y de línea) que son susceptibles de crear ventaja competitiva además de apelar por una gestión integral de recursos humanos en lo que a talento corresponde.

Así, se define que el puesto para ser estratégico debe cumplir dos requisitos “tener un impacto estratégico directo y una alta variabilidad en el desempeño de los titulares” (Huselid et al. 2005). Uniendo esta teoría con la investigación acerca del rendimiento individual, encontramos como otros investigadores defienden que la posición estratégica es aquella que, mediante el desempeño del trabajador, permite que como resultado de su trabajo se contribuya a la consecución de los objetivos de la organización (Campbell et al 1993).

Aprovechando la referencia que se hace al desempeño del trabajador, se han encontrado evidencias (Felin & Hesterly 2007) de que los trabajadores que contribuyen al rendimiento de la empresa en niveles mayores a los esperados son aquellos con mejor desempeño, concluyendo que estos trabajadores son por tanto más valiosos que otros con un desempeño medio o pobre.

A pesar de las tres corrientes de Lewis y Heckman, de la corriente introducida por Collins and Melhai, de la definición aportada por Mckinsey, y demás bibliografía sobre la definición de gestión del talento, lo que podemos concluir es que todos los investigadores están de acuerdo en que cuando hablamos de gestión del talento, se sigue abogando por “las carreras de por vida en las corporaciones a pesar del cambio más profundo acontecido en los últimos 30 años en la forma en que las organizaciones gestionan sus trabajadores y que ha sido un aumento en los despidos y la contratación externa en todos los niveles organizativos” (Cappelli 1999). Hoy en día por tanto supe un gran desafío, para aquellas compañías que aboguen por una gestión del talento que abarque la fidelidad y retención, lograr convencer a los trabajadores, con no sólo palabras, que son un input importante en la empresa y que se vela por, sino esa carrera de por vida, si por una carrera profesional donde se mire por ese crecimiento del trabajador y que llegado el momento de abandonar la firma, pues hay situaciones en las que el crecimiento en la empresa está limitado, se le proporcionará ante la falta de continuidad en la compañía, un outplacement adecuado para poder seguir el trabajador labrando su carrera profesional.

En este sentido, y bajo nuestro punto de vista, creemos que debe prestarse atención a la relación despido y abandono de las compañías. Si bien es cierto muchas empresas están despidiendo, esos puestos vacantes deben ser cubiertos por alguien y es ahí cuando el mercado laboral empieza a entrar en ebullición, pues los trabajadores empiezan a comparar su puesto actual con ese puesto vacante, qué beneficios les aportan, que medidas de conciliación tiene una y otra, en definitiva, se piensan si cambiarse o no de trabajo y por tanto causar abandono en su actual empresa. ¿No creéis que si un trabajador está a gusto, fidelizado, mimetizado con la empresa, no para a pensarse si cambiarse de empresa o no? Por tanto, es ahora cuando más deben invertir las empresas en esa fase del ciclo de vida del trabajador en la empresa y que forma parte esencial de la gestión del talento, el employer experience.

A continuación, se resume en una tabla las diferentes visiones del concepto gestión del talento, a quien se entiende que debe aplicarse según los diferentes investigadores, que son los puestos estratégicos y como se determina el desempeño de un trabajador.

Tabla 1: Definiciones de gestión del talento, desempeño y beneficiarios de ésta.

	Lewis y Heckman (2006)	Collins and Melhai (2009)
La gestión del talento como corrientes	<p><u>1ª corriente:</u> gestión del talento como gestión de personas</p> <p><u>2ª corriente:</u> "Proyectar las necesidades de empleados/personal y gestionar la progresión de los empleados a través de puestos"</p> <p><u>3ª corriente:</u> gestión de personas con talento</p>	<p><u>Corriente:</u> identificación de puestos claves en vez de trabajadores talentosos</p>

	Gallardo – Gallardo et al (2013)
La gestión del talento como concepto aplicable a colectivos dentro de la empresa	<p><u>Enfoque inclusivo:</u> toda la plantilla</p> <p><u>Enfoque exclusivo:</u> únicamente los que por la naturaleza de su trabajo crean "valor desproporcionado"</p>

	Boudreau & Ramstad, 2007	Huselid et al. 2005	Campbell et al 1993
Puestos estratégicos	Los puestos estratégicos no se encuentran solo en la "suite ejecutiva"	Los que tienen impacto estratégico directo y una alta variabilidad en el desempeño de los titulares	Los que como consecuencia del desempeño del trabajador permite conseguir objetivos estratégicos.

	Collins and Melhai (2009)	Axelrod et al 2002, Smart 2005
La gestión del talento desde el punto de vista del desempeño	Formula AMO: capacidad del empleado, motivación y oportunidad.	<p><u>Jugadores tipo A:</u> Alto rendimiento</p> <p><u>Jugadores tipo B:</u> rendimiento medio</p> <p><u>Jugadores tipo C:</u> bajo rendimiento</p> <p><u>*Teoría:</u> deshacerse de B y C y contar solo con los de tipo A</p>

Fuente: Elaboración propia partiendo de investigaciones de Collings & Mellahi 2009, McDonnell et al 2017, Capelli & Keller 2017.

Como hemos podido deducir de la lectura de apartados anteriores, la gestión del talento ha sido y fue, hasta que un grupo de consultores de Mckinsey acuñó el término de guerra de talento, un concepto sometido a diversas interpretaciones. Parece interesante antes de comentar el estado de la cuestión, realizar un breve análisis de estas percepciones de gestión de talento. De un lado, encontramos autores que fundamentan su definición en la vinculación del rendimiento del trabajador con la gestión del talento. Otros investigadores defienden que este término va ligado a todo el proceso de vida de un trabajador en la empresa. Por último, otro grupo de pensadores que defienden que la gestión del talento es algo que solo se aplica a un conjunto de trabajadores

que o bien pertenecen a puestos estratégicos de la organización o que el resultado de su trabajo tiene un fuerte impacto en los resultados económicos y competitivos de la empresa.

Una vez analizado el concepto de gestión del talento en base a las múltiples investigaciones, corrientes y teorías que la rodean, podemos sacar varias conclusiones que son compartidas generalmente por la mayoría de los investigadores.

Así, las teorías que rodean a la gestión del talento defienden que es de vital importancia encontrar a aquellos trabajadores que, debido a su alto rendimiento y desempeño, contribuyen de manera desproporcionada a lograr una ventaja competitiva. Gracias a las investigaciones llevadas a cabo, se ha podido demostrar que estos trabajadores no solo se encuentran en la parte superior del organigrama de una empresa, sino que, “fuera de la suite ejecutiva” profesionales de cualquier nivel jerárquico pueden aportar talento a la empresa (Boudreau & Ramstad 2007, p. 69). Este hecho ha impulsado un cambio de paradigma en lo que se considera puesto estratégico, entendiéndose como tal “aquellos puestos de trabajo en los que el rendimiento individual ejemplar contribuye a una ventaja competitiva de la empresa” (Cappelli, P. & Keller, J.R. (2014).

Unido a este nuevo concepto de puesto estratégico, surge la teoría de que el desempeño de la persona es fruto de una conjugación de motivación y oportunidad (Collings y Mellahi 2009), lo que abre la puerta a comprender que no es solo responsabilidad del trabajador tener un buen desempeño, sino que indirectamente la empresa participa en la consecución de esos resultados. Pues la motivación definida como “un conjunto de fuerzas energéticas que se origina tanto dentro como fuera del ser de un individuo, para iniciar comportamientos relacionados con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración” (Pinder, 1998: 11), refleja que depende de factores externo a la persona del trabajador.

Otros autores defienden fórmulas de rendimiento que vinculan de alguna manera el desempeño a: la voluntad del trabajador, entendida esta como una suma de la satisfacción laboral y motivación; y a la oportunidad de realizarse que abarca elementos tales como herramientas proporcionadas, clima laboral, relación con líderes etc (Blumberg y Pringle 1982).

Esta visión de gestión de talento defiende la parte humana del mismo concepto, enfatizando en la aplicación de este concepto a algo más allá de los resultados visibles, cuantitativo y/o cualitativos del trabajo. Así, permiten afirmar que las percepciones que el trabajador tenga de la empresa, su employer experience, el engagement como factores aplicables a la retención y fidelización del trabajador nos permite, vincular la gestión del talento a algo más allá que el desempeño obtenido y por tanto aceptar que la definición de gestión de talento que no solo menciona las actividades necesarias de identificar puestos y desarrollar personas claves para generar ventaja competitiva sino además actividades dirigidas a configurar una estructura de los recursos humanos diferencial que promueva la fidelización y retención de los trabajadores en los puestos de trabajo que sean acordes con su competencia, potencial y rendimiento (Collins, D.G. and Mellahi, K. 2009).

ANÁLISIS DEL CICLO DE GESTIÓN DEL TALENTO

A lo largo del documento analizaremos de manera pormenorizada las distintas fases del ciclo de vida de un trabajador en la empresa, pues como bien se explicó en apartados anteriores, constituye uno de los objetivos del trabajo.

Aprovecharemos el análisis anterior para hacer alusión al futuro que depara a las empresas con motivo del COVID -19 y que obliga a que se generen reestructuraciones a todos los niveles de RRHH, desde la selección, gestión de carreras profesionales y desvinculación

Selección y OnBoarding

En la primera fase, se trata la gestión del talento en la etapa de Reclutamiento y Selección culminando con el proceso de OnBoarding. Es interesante observar como de la literatura acerca del tema, podemos sacar la conclusión de que el proceso de reclutamiento y selección es similar al “cortejo”, en tanto en cuanto ambas partes tienen la necesidad de crear un deseo a la otra. Así, la empresa necesita evocar en el entrevistado un deseo de trabajar para ella, y, por otro lado, el trabajador, tiene que evocar en la empresa la necesidad de que cuenten con él.

Para el estudio de esta primera fase, recorreremos la literatura existente para establecer una breve línea cronológica que nos permita observar la evolución que ha tenido esta fase a lo largo de los tiempos, y como han ido las empresas adaptando las técnicas de reclutamiento a los nuevos avances tecnológicos, necesidades, exigencias del mercado, capacidades requeridas a los trabajadores etc.

Este proceso de reclutamiento y selección, como estilo de “cortejo” pone de manifiesto como una organización debe atraer al mejor talento y crearle el deseo de querer trabajar en la empresa, de conquistarle con no sólo la oferta de trabajo sino todo lo que además nutre la estancia del trabajador en la empresa, es decir, clima laboral, employer experience, salario emocional, entre otros. Este reclutamiento que culmina con el OnBoarding, no tiene como fin incorporar solo al trabajador sino con los nutrientes anteriores, motivarlo, fidelizarlo y por tanto lograr la retención del mismo. Por tanto, las empresas deben encontrar la fórmula para lograr atraer y retener al mejor talento del mercado laboral, y ¿Cómo lo hacen? Adaptando la “marca” y los trabajos que tiene para ofrecer (Chambers et al.1998).

Esta marca comprende entre otros, los valores que guían las formas de trabajar, de cuidar al trabajador. La marca por tanto podemos decir que es una proyección hacia el exterior del clima laboral dentro de la empresa, entendiendo por clima laboral, el conjunto de actividades y formas de hacer que caracterizan el ambiente de trabajo de una empresa y que es “percibida y sentida por las personas que trabajan en el el” (Porter, Lawler & Hackman, 1975). Que una marca de empresa dependa del clima laboral en el seno de esta, hace imperante que se tenga en consideración a las personas que participan y se rodean de ese ambiente, los trabajadores, principal factor publicitario de la marca y que por tanto como decíamos anteriormente favorece o no la atracción de talento.

Pero de igual forma que se debe considerar las experiencias de empleado para lograr una marca atractiva, es necesario atraer el talento con una propuesta de valor diferenciadora de la competencia. Las empresas deben ser conscientes de que estas propuestas de valor deben ser creadas teniendo en cuenta no sólo las preferencias de la organización sino aquello que es de valor para los trabajadores. Esto hace de las mismas que sean cambiantes, dinámicas, y adaptables a las nuevas exigencias de la parte demandante del mercado laboral. Así, si bien es cierto que antiguamente el salario económico y la proyección de futuro en la empresa eran los principales factores que influían en la decisión de aceptar un trabajo en una empresa, los profesionales han ido ampliando estos requisitos que hacen, para su gusto, atractiva una oferta de trabajo.

Es así, que se han incorporado otros como la conciliación de vida personal y laboral, salario emocional, trabajo en remoto, carrera internacional, respeto por el medio ambiente, aplicación en el trabajo de los valores defendidos por la organización, etc. Ejemplo de lo anterior, es que según el Índice de Confianza Laboral elaborado como cada año por PageGroup en 2018 “para un 87,6% de los candidatos trabajar en una compañía socialmente responsable era ya uno de los factores clave a la hora de elegir un nuevo empleo” (RRHH Digital, 2020).

Unido a estos requisitos quizás más orientados a la parte emocional o humana, existen otros que revelan un cambio en las preferencias de los trabajadores en cuanto a la estructura de la organización y formas de trabajo. Así, se abandonan las preferencias por empresas que restringen por su arquitectura el contacto entre trabajadores por la multitud de despachos, y se aboga por espacios diáfanos, abiertos donde el contacto entre trabajador y supervisor o director es más factible, además de favorecer la confluencia de trabajadores que pertenecen a diferentes áreas de negocio y que pueden incitar a colaborar de una manera más fácil. Muchas empresas incluso optan por los denominados hot desks, que eliminan los puestos de trabajos estáticos y asignados a cada trabajador y fomenta la interrelaciones entre trabajadores pues cada uno de ellos puede elegir donde sentarse cada día.

Por otro lado la empresa, consciente de que ella debe también aportar ideas que aumenten ese valor para los trabajadores presentes y futuros, incorporan para aumentar el engagement y employer experience, propuestas como zonas de ocio dentro de la organización donde los trabajadores puedan desconectar y relacionarse entre ellos, el que podríamos llamar “healthy office” en el que las empresas demuestran la preocupación por la salud de sus trabajadores que conjugan el office tradicional con productos healthy como frutas, e incluso en algunos casos, descuentos en gimnasios para trabajadores.

Todo lo dicho hasta el momento enlazado entre sí, conforma el employer branding de una empresa y es vital que las empresas actualicen su propuesta de valor no solo de cara a atraer talento sino a retener el mismo y que permita conocer el modo en que se trabaja en la empresa, se vela por las necesidades de los trabajadores, se tiene en consideración las novedades del mercado laboral y exigencias de los profesionales. Cuanto más se concrete y más evidencias de la coherencia entre valores y actuación muestre la empresa a los recursos humanos internos y externos, con más éxito conseguirá atraer, aprovechar y retener el mejor talento pues, “las personas que reconocen un fuerte vínculo entre sus valores personales y los de la organización, tienen un mayor nivel de compromiso organizativo” (Vilela et al 2008: 1008).

A continuación, se analiza los cambios que se han producido respecto a las técnicas de reclutamiento desarrolladas por las empresas, como consecuencia del alto grado de digitalización. Para este análisis nos apoyaremos en el análisis que realiza GBS Recursos Humanos donde hacen un pequeño recorrido por el “Reclutamiento desde el 1.0 al 4.0” (Estébanez, 2019)

Hace ya algunos años, las empresas cuando decidían iniciar un proceso de selección recurrían a lo que ahora nos parece inconcebible, el papel. En sus orígenes las organizaciones publicaban en periódicos la oferta de empleo y los trabajadores respondían bien mediante su presencia en la empresa currículum en mano o bien mediante correspondencia. Con la entrada de internet, y las primeras adaptaciones de la empresa a estas novedades, comienza la era de la web 1.0 caracterizada por su unidireccionalidad, ya que no permitían obtener feedback, y su liviana actividad en tanto en cuanto no permitía una retroalimentación, actualización ni la adjunción de documentos o archivos.

Como cualquier descubrimiento en esta materia de tecnología pronto queda obsoleto cuando aparece la versión web 2.0. Este sistema permite un mayor grado de proximidad entre las empresas y los futuros candidatos en tanto en cuanto, nacen las tan famosas, redes sociales (Facebook, LinkedIn), portales de empleo (Infojobs, Infoempleo etc). A través de ellas se consigue una corriente y flujo de información enriquecedora entre ambas partes, no solo la empresa pública su oferta, sino que los trabajadores dan visibilidad a su perfil de modo que se está en una continua interrelación y además, actualización de datos.

Nuevamente, la tecnología es modificada y adaptada para saciar las necesidades que poco a poco van surgiendo con el paso del tiempo, y así surge la Web 3.0. En esta nueva versión, y con la expansión de redes sociales y portales de empleo nace la figura del headhunting. Las empresas pueden no solo publicar la oferta sino realizar una búsqueda personalizada de candidatos para cubrir un puesto o simplemente ir creando una lista de candidatos potenciales.

Parece con estas modificaciones no es posible seguir evolucionando en este aspecto sin embargo con la nueva versión Web 4.0, nacen nuevas formulas que siguen potenciando esas relaciones entre empresas y profesionales, lo que se conoce como networking, a través de las conferencias virtuales, seminarios, etc.

Antes de comentar los beneficios de esta digitalización y para comprender de manera más visual este proceso, presentamos la siguiente tabla que resume las fases o etapas de este proceso.

Tabla 2. Evolución de la digitalización en los métodos de selección de personal.

	Papel	Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0	Web 4.0
Beneficios	Publicación de ofertas en periódicos y/o revistas	Publicación de ofertas en webs	Permite retroalimentación y feedback Mayor conexión entre empresa y candidatos Permite adjuntar archivos	Posibilita el headhunting	Favorece el Networking con videoconferencias, Seminarios virtuales
Ausencias /inconvenientes	Gasto de dinero y recursos extras.	Falta de retroalimentación o feedback a candidatos. Imposibilidad de adjuntar archivos o documentos	La empresa puede publicar ofertas y comunicarse con los candidatos que aplican, pero no hacer búsquedas personalizadas de perfiles	Interacciones más allá del reclutamiento.	

Fuente: Elaboración propia

Toda esta digitalización del proceso de selección o publicación de ofertas ayuda a la empresa en varios sentidos, principalmente en el ahorro de costes derivado de un menor consumo de recursos materiales, así como humanos. Por otro lado, se agiliza los procesos de selección que ven recortados sus tiempos, y se llega a un mayor número de personas con el carácter internacional de los portales de empleo y redes sociales tales como LinkedIn.

Lo dicho con anterioridad obliga a que no solo la empresa tenga que “venderse” sino que con todas estas novedades digitales que promueven las interconexiones y grado de globalización, son los candidatos los que también deben proyectar a la empresa una imagen que, volviendo a la analogía del cortejo, enamore, a través de la marca de empleado.

Con estas novedades y facilidades se abre las puertas a una nueva era que, pese a ver iluminado sus inicios con lo que parece ser el futuro de la selección, técnicas de Inbound Recruiting.

Sin embargo, unido a esta transformación tecnológica que dobllega la actividad de publicación de ofertas y contacto con candidatos, la empresa ha ido adaptando también la forma en la que realiza las entrevistas, no sólo a nivel tecnológico sino también a nivel personal. Aunque sigue prevaleciendo la entrevista al uso, presencial en las oficinas, se ha ido incorporando la entrevista telefónica como primera toma de contacto o primer cribado curricular. Esto permite conocer mejor al candidato más allá de su currículum y poder adaptar la entrevista a su persona. Es decir, si se detecta por teléfono que el candidato no es expresivo o le cuesta comunicarse, el día de la

entrevista puedo conducir la misma hacia puntos donde ponga de manifiesto estas deficiencias para poder negarlas o verificarlas. Además, las empresas en algunos casos pueden optar y optan por las dinámicas de grupo, o roll playing que permitan conocer más en profundidad a los candidatos en cuanto a forma de actuar, pensar y reaccionar a diversas situaciones, y descubrir el grado de desarrollo de competencias que se considere clave para el puesto de trabajo.

El grado de contacto durante el proceso de selección sigue siendo alto. Sin embargo, se abandona en cierta medida el contacto directo telefónico o presencial acerca del avance en el proceso de selección y se prefiere un contacto a través de correo electrónico, o un seguimiento de la candidatura por la misma página corporativa de la empresa. Así, permite al candidato conocer la fase en que se encuentra el proceso, un feedback de su candidatura. Esta cercanía, contacto, comunicación y entrega al candidato por parte de la empresa ya es gestión del talento, pues recordemos que uno de los objetivos es atraer talento ofreciendo una propuesta de valor diferenciada.

Sin embargo, hasta ahora estamos en la parte de atracción, la propuesta de valor que hemos estudiado en párrafos anteriores se introduce con el proceso de Onboarding. Con este proceso se pretende crear un impacto positivo en el trabajador en su inicio en la empresa que marque el recorrido de este en la misma. El Onboarding es el plan llevado a cabo por las empresas para acompañar al trabajador en la incorporación a la misma. Aunque muchos empresarios son conscientes de la importancia de este proceso, no siempre se le presta la atención que merece, pese a los resultados que arroja la investigación de Bersin por Deloitte. El resultado de esta investigación nos indica que “el 4 por ciento de los nuevos empleados dejan el trabajo después de un primer día desastroso y el 22 por ciento de las pérdidas de personal se producen en los primeros 45 días de empleo”. (Katherine Jones, Ph.D, 2014). Basándose en los resultados de la misma investigación, la vicepresidenta de Bersin by Deloitte, apunta que a lo anterior hay que unirle que el coste económico al que se enfrenta la empresa si pierde a un trabajador durante el primer año es igual de media a tres veces el salario de dicho empleado.

A la luz de los datos anteriores, parece lógico pensar que el proceso de On boarding resulta de vital importancia para llevar a buen puerto los esfuerzos tanto económicos como personales que la organización realiza en el proceso de atracción del talento. Además, hay que añadir que el proceso de Onboarding permite establecer los cimientos y escenario adecuado para potenciar un alto grado de rendimiento individual y empresarial (Lombardi, 2011).

Este proceso que tal como lo conocemos es un proceso personal, de contacto directo en la oficina, se ve amenazado por la crisis económico-sanitaria en la que nos encontramos actualmente, ocasionada por el COVID-19 y que está obligando a las empresas a adaptar su rutina a las nuevas exigencias legales y laborales. Unido a estas exigencias, crece la presión que la digitalización ejerce sobre las empresas y en nuestro caso, sobre los procesos de recursos humanos.

Esta corriente digital ha ido aumentando su fuerza en los últimos años, y las empresas la iban adaptando como algo novedoso o “voluntario”, sin embargo, es en la actualidad de dudas, miedo, incertidumbre que nos toca vivir cuando se ha vuelto necesario.

Esta situación del COVID-19, que no solo ha afectado sanitariamente, ha puesto de manifiesto la necesidad por parte de las empresas de adaptar sus procesos y actividades a la tecnología para poder avanzar y continuar con la actividad. Por otra parte, ha infundado en los trabajadores

y profesionales la obligación de formarse en competencias tecnológicas, más allá del uso básico de los principales programas informáticos, destacar en autogestión, autonomía, planificación y organización, dejan de ser competencias que se suelen decir de memoria como si de una tabla de multiplicar se tratase, y recobran la importancia que precisa para trabajar en remoto.

Sin embargo, la digitalización va más allá del trabajo en remoto por parte de los profesionales. Porque, ¿Qué ocurre con los procesos de selección, gestión del talento y desvinculación?

Según los resultados de la investigación llevada a cabo por Siham Berhil, Habib Benlahmar, Nasser Labani (2020), muchos son los problemas que se detectan en los diversos procesos en los que se ven envuelto los recursos humanos, pero, sobre todo, destacan aquellos relacionados con: Human Resources Development, Skills Management, Recruitment, Turnover, Attrition. (Berhil, Benlahmar, & Labani, 2020). Según esta misma investigación, se cuantificó los métodos en los que se basan las empresas para dar solución a estos problemas, siendo la Inteligencia Artificial utilizada por las empresas en un 41% para resolver los problemas, frente a un 14% de Big Data y un 16% de análisis simples de software, dejando el 24% restante para otros métodos. Acaparando casi la mitad del mercado de soluciones a problemas de RRHH parece innegable la importancia que en este sentido recobra la IA.

En los procesos de selección, ya hay empresas que se han especializado en crear programas que ayudan en estos procesos. En este sentido encontramos AplyGo, programa lanzado por The Key Talent, donde en versión digital se incorporan aquellas actividades que rodeaban la selección en su modalidad presencial. Así, recoge la publicación de ofertas, pruebas de contenido digital orientas a la evaluación de competencias, comportamientos y motivaciones, así como valores. Además, interesados en mantener una buena experiencia del candidato como variable influenciadora en la atracción del talento, incorpora juegos como escape room, entre otros. No es la única empresa que lanza aplicaciones de reclutamiento y selección pues desde People Next, crean SAP SuccessFactors como programa que, entre otros, permite a las empresas llevar procesos de reclutamiento online.

Además, se están poniendo en prácticas multitud de actividades para el proceso de OnBoarding en remoto. Ello se debe a la importancia que en la actualidad recobra el proceso de OnBoarding y que analizamos en secciones anteriores. Así, Hillier-Fry en una entrevista para Cinco Días reconoce que “Es recomendable hacer algún tipo de acto, aunque sea informal, para que las nuevas incorporaciones conozcan a sus compañeros en un ambiente distendido y de celebración” (Fry, 2020).

Entre las actividades en remoto del proceso de OnBoarding destacan: las visitas virtuales de las empresas, presentación de compañeros de trabajo mediante un video que pueda visualizar antes de empezar en la empresa, reuniones por Teams, Collaborate el primer día de trabajo con un café, reuniones semanales con el supervisor para saber como va la semana, entre otros.

Es, por todo lo dicho hasta el momento, necesario de impulsar más que nunca este proceso de reclutamiento selección y OnBoarding para garantizar una exitosa incorporación del trabajador a la empresa en esta realidad incierta y en ocasiones asustadiza. Así lo defiende Ángel Sáenz de Cenzano (2020), en una entrevista para El País Economía, cuando afirma que “El proceso de *onboarding* siempre es importante, pero ahora hay que ser más rigurosos que nunca porque, si no, se está abandonando a la persona”. Otro ejemplo de importancia que se le está dando a este proceso de Onboarding en “versión Online” lo encontramos de la mano de Marc Conesa,

Associate Senior Manager Page Personnel, quien tras reconocerse el uso de aplicaciones tales como Zoom, Skype, Teams, Collaborate, Meet, afirma que siendo estas aplicaciones sustitutas del tradicional encuentro cara a cara, la importancia ahora reside en hacer que mientras que “ antes conocer la empresa nos permitía captar su esencia, sus valores, etc., nuestro reto ahora es trasladar ese primer contacto al mundo online organizando, por ejemplo, un café virtual, en el que el nuevo pueda poner cara a todos sus compañeros y hablar con ellos de manera distendida” (Marc Conesa, 2020).

A modo de resumen, los principales factores claves de la evolución de la fase de selección y reclutamiento:

- **Evolución del reclutamiento** desde los antecedentes del Web 1.0 cuando la empresa publicaba en periódicos, con el modelo Web 1.0 mecanismos unidireccionales y estáticos, en el web 2.0 aparición de redes sociales tales como LinkedIn y foros de empleo como portales de reclutamiento. Con la Web 3.0 aparece el headhunting y en el diseño Web 4.0 nace la importancia de la marca de empleado y aumentan las interconexiones entre empresa y trabajadores, dejando abierta ventana al 5.0 (Inbound recruiting).
- **Evolución de las entrevistas:** en sus inicios únicamente era personal, pero con los avances tecnológicos se comenzaron a realizar para una primera criba curricular la telefónica y en una segunda fase la personal, que podía encontrar vertientes si se organizaban, dinámicas grupales y Roll playing. Además, aumentó el grado de seguimiento de la candidatura por parte del trabajador a través de medios tecnológicos como la página Web de la organización, o mediante aplicaciones diseñadas para ello.
- **Importancia del OnBoarding** para la retención, motivación y desempeño individual y organizacional. Aunque tradicionalmente ha sido un proceso presencial dada la crisis en la que nos encontramos se abren las puertas a su aplicación en remoto.
- **Digitalización en el proceso de Reclutamiento – selección y OnBoarding.** La importancia de hoy más que nunca apostar por estos procesos como mecanismo de atracción y retención de talento en un formato digital adaptado a la crisis sanitaria, económica y social en la que nos encontramos inmersos.

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo/Carrera del trabajador

En esta segunda etapa, analizaremos la gestión del talento en la etapa de crecimiento y madurez de un trabajador en la empresa. Haremos un recorrido por las distintas metodologías aplicadas para la detección del talento dentro de la empresa y su gestión. Además, participará de su contenido la digitalización, que tanto ha transformado no solo los procesos productivos de la organización sino también, la forma en la que el departamento de RRHH realiza sus funciones.

En esta parte estudiaremos la importancia del coaching, mentoring, Employer experience, engagement, como factores críticos que afectan a la motivación de la plantilla y por ende a la productividad y retención de estos. Con esta mezcla de ingredientes puede afirmarse que, siguiendo a los investigadores “esperamos que una gestión efectiva del talento tenga una relación positiva indirecta con el rendimiento organizacional, mediada por la motivación del trabajo, el compromiso organizativo, el comportamiento del rol extra actuando por separado o en combinación entre sí” (Collings, Mellahi, 2009)

A la luz de la afirmación anterior, resulta coherente pensar que no es suficiente con una propuesta de valor impactante, diferenciada de la competencia y que enamore, sino que una vez dentro de la compañía hay que seguir trabajando en esa relación empresa- trabajador, dándole su lugar al trabajador y haciéndole sentir valorado e integrado en la organización.

Comenzando con el coaching, son muchos los investigadores que definen este concepto. Muchos lo hacen desde el ámbito deportivo, otro personal, otros organizacional, pero en lo que todos están de acuerdo es que siguiendo la definición del que puede considerarse creador de este concepto, es un proceso de entrenamiento, que centra su fuerza en “ayudar y acompañar a una organización, persona o grupo en su espiral de movimiento, cambio, aprendizaje, liberación de talento, transformación y expansión de conciencia” Whitmore, J. (2002). A pesar de su importancia, y el reconocimiento de esta por los directivos de las compañías, son muchos los que, aun así, reconocen no aplicarlo de forma adecuada. Aunque más del 70% de ejecutivos ve importante el coaching tan solo el 30% consideraría que la empresa cumple con esta tarea, y solo el 25% tiene un grado de satisfacción suficiente con el coaching recibido (Chambers et al. 1998)

En 2014 se presentan los resultados de una investigación basada en las opiniones de 103 encuestado sobre 14 parámetros del coaching empresarial. Entre los parámetros estudiados se encuentran:

- Liderazgo y equipo
- Clima organizacional
- Interacción de equipos de trabajo
- Mejora continua
- Resultados organizacionales
- Calidad de vida
- Adaptación al cambio
- Equilibrio personal y laboral
- Percepción del Coaching
- Relación entre inversión y resultados obtenidos
- Estandarización del Coaching

- Apoyo a las personas
- Cambio y competencia en las personas

De los resultados obtenidos se comprueba que al menos 11 de los parámetros son calificados como altamente recomendables para el coaching en la empresa, como mecanismo que impulsa y ayuda a las personas a conseguir sus objetivos en la organización. Sin embargo, a la vez que afirman la importancia, también reconocen que se trata de procesos que no se encuentran implantados en la empresa de manera estable, tan solo en 15 de las 88 empresas a las que pertenecen los encuestados, reciben coaching y profundizando aún más, tan solo una de ellas lleva con procesos de coaching más de 5 años (Muñoz Mayaa & Díaz Villamizarb, 2014).

Nuevamente al igual que pasó en 1998 los ejecutivos pese a reconocer la importancia del coaching, no le dan suficiente protagonismo en las empresas, siendo tan solo unos pocos los afortunados que gocen de este sistema de entrenamiento para el crecimiento profesional y personal en el seno de la organización.

Nos adentramos ahora en otro concepto que influye de manera abismal en la retención de un empleado, el employer experience. Este concepto es definido como un “modelo de gestión integral que parte de lo que viven y sienten los empleados y trata de mejorar la relación entre empleados y organizaciones, a través de la identificación de los momentos clave, llevando al día a día una experiencia diferencial” (Lukkap, 2019).

En un estudio realizado por la consultora Lukkap, en su segundo año consecutivo, se obtienen evidencias de que el manager o persona a cargo de un trabajador, es un elemento clave en el grado de satisfacción de un empleado, así, y haciendo referencia a la analogía de esta consultora, un manager puede ser “ héroe o villano”, pues es quien se encarga de atender, formar, acompañar, ayudar a un trabajador en su etapa en la empresa de modo que es el principal responsable de construir “promotores o detractores” en los equipos de trabajo.

En este sentido, es imprescindible que el líder de un equipo interiorice una serie de aspectos claves para desempeñar su papel y que recordamos de la mano de José Castellanos, Managing Director de Page Group en el Blog de Page Personnel. Según el profesional, un líder en la configuración de un equipo de trabajo eficiente debe desarrollar una comunicación transparente en la que cada persona entienda cual es su misión, lo que se espera de el de modo que el tiempo de trabajo lo invierta a ello pudiendo dar todo de sí en su misión, no “perdiendo el tiempo” en lo que pensaba que debía hacer por una mala comunicación. Esto no quiere decir que se le deba decir cómo hacer las cosas, sino sus objetivos y como bien dice el Manager Director de Page Group, dejar que con su forma de hacer te sorprendan con su creatividad. Sin embargo, esta comunicación transparente y el entendimiento de lo que se debe hacer muchas veces está relacionado con la confianza y apertura que el manager transmita a sus trabajadores, es decir, el ambiente de trabajo en que se desarrolle la actividad y que de acuerdo con José Castellanos debe ser “motivacional y agradable, sin perder de vista la exigencia” (Castellanos, 2019).

Otro aspecto a tener en cuenta en este employer experience propuesto por la consultora Lukkap, es el grado en el que los trabajadores no solo se sienten parte de la empresa sino únicos para ella, en el sentido en que perciben que la compañía se preocupa por sus necesidades e inquietudes individuales y no generales.

Para finalizar el otro gran componente del employer experience lo conforma el estado profesional en el que se encuentra el trabajador. Así, se llega al resultado de que cuanto más reto y posibilidad de crecimiento das a tus trabajadores, más sensación causas en los trabajadores. El mismo efecto tendrá aquella situación en la que el empleado se encuentra en una posición de mando. De manera contraria, una actividad rutinaria y alejada de ambiciones o retos, es lo que hace al trabajador abandonar ese efecto “WOW”.

Todo lo que rodea el employer experience está, sin embargo, atravesando en el presente, un momento de criticidad. Es, como en todo lo que rodea a los recursos humanos, un proceso que se caracteriza por la presencialidad, por el contacto entre personas. No obstante, debido al COVID y a lo que parece puede llegar a ser algo que se implante de forma inminente pero paulatina, el teletrabajo, las empresas deben nuevamente adaptar sus procesos a esta nueva era. Son muchas las consultoras que dan ideas sobre cómo mejorar el employer experience, la marca empleadora, el liderazgo en remoto con la intención de seguir manteniendo un equipo cohesionado, motivado y por tanto productivo y fidelizado.

Las actividades de afterwork que suelen organizar las empresas para lograr el objetivo anterior, giran entorno a la gastronomía (cenas o comidas un día a la semana, copas con la plantilla, desayunos en la oficina) también actividades deportivas como ligas de fútbol o pádel o cualquier otro deporte. Parece inviable seguir con este afterwork, sin embargo, desde Page Personnel se proponen mecanismos telemáticos que favorezcan este employer experience en momentos actuales de teletrabajo y poco contacto personal. Así, invitan a las organizaciones a celebrar “tapeos” o desayunos virtuales. Si volvemos al conjunto de actividades deportivas, se han creado rutinas online colectivas de manera que se mantenga ese ejercicio en equipo y la rutina fitness que llevaba a cabo la empresa. Por otro lado, para continuar con ese teambuilding que muchas empresas organizan cada cierto tiempo en el seno de estas, se opta por recurrir a aplicaciones o juegos online tales como escape rooms, quizzes online, karaokes concursos culinarios etc que fomenten esa competitividad además de diversión que permita recuperar ese momento de liberación de estrés que existían en las compañías en minutos posteriores a la comida, desayuno o mitad de mañana.

Concluimos el employer experience coincidiendo con la afirmación de Collings and Mellahi, quienes defienden que existe rendimiento adicional y es el extra – rol que se define como “un comportamiento positivo que refuerza los efectos en la asociación entre la gestión del talento y el rendimiento organizacional” (Collings & Mellhai, 2009). Otros autores consideran el desempeño extra-rol es consecuencia directa de un compromiso organizacional (Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998, p.90)). En la misma línea, Kim y Mauborgne definen este rendimiento extra funcional como "esfuerzos realizados voluntariamente más allá del llamado del deber para ejecutar las decisiones de asignación a la mejor de sus capacidades" (Kim y Mauborgne (1996: 500)).

Aprovechando esta mención al desempeño de las personas y al rendimiento de estas, y recordando la definición que proponíamos de gestión del talento rescatada Collings and Mellhai, como fórmula que conjuga de la capacidad del empleado, la motivación y la oportunidad, pasamos ahora a estudiar la gestión del talento desde la capacidad del empleado.

Al igual que realizamos en el apartado anterior, parece lógico hacer mención al grado de digitalización experimentado por este área en la empresa, impulsada por la situación que vivimos actual consecuencia del COVID-19 y que ha obligado a las empresas a adaptar su rutina de vida para conseguir subsistir.

En la gestión del talento en el momento de desarrollo de carreras, nuevamente The Key Talent, desarrolla un software denominado Panorama, que engloba lo que en esta empresa consideran los desafíos que presenta el mercado: Movilidad interna, Reskilling y Upskilling, Talent Agility y conciencia social. Con este software de gestión del talento y assessment remoto, las empresas pueden proseguir con la gestión del talento en las carreras profesionales de sus trabajadores de la misma manera que lo hacían en el formato presencial.

Desde Page Group avanzan que consecuencia del COVID -19, se ha potenciado la formación de los trabajadores por medios virtuales, es decir, lo que se denomina e-learning. Según Lucas Varela, Senior Manager Development HR & Talent este nuevo sistema de formación online beneficia al trabajador, en tanto en cuanto se le dota de “flexibilidad, autonomía en su aprendizaje e interacción con el contenido” y de igual modo beneficia a la empresa en cuanto ahorro de costes. Este ahorro en coste se produce sobre todo por la eliminación de costes de desplazamiento, costes indirectos de logística, permite incorporar mas trabajadores a la formación. Sin embargo, pese a estas ventajas, Varela señala inconvenientes como falta de motivación, dinamismo e interactividad por lo que considera que es “clave vigilar la calidad y actualización de los contenidos, y trabajar constantemente en la interactividad y colaboración dentro de la plataforma formativa” (Varela, 2020).

Hasta ahora hemos visto como es importante velar por un employer experience y más aún en una situación como la actual en la que el grado de confusión e incertidumbre es mayor, y en el que el teletrabajo “acaba de aterrizar”, sin embargo, ¿Son todos aspectos positivos? Si bien es cierto el teletrabajo conllevaría a la larga una reducción considerable de los costes de empresas, pues según Global Workplace Analytics, los empresarios ahorrarían por empleado cerca de los 11.000 dólares al año si dividiera su tiempo de trabajo mitad en remoto, mitad en oficina, también es cierto que este sistema de trabajo mal desarrollado puede acarear problemas. Así, existen trabajadores que por la naturaleza de su trabajo no pueden desempeñarlo de forma remota y aquellos que si pueden gozar de esa ventaja, pueden verse inmerso en una espiral de problemas emocionales, pues según Judith Olson, profesora de informática en la Universidad de California, Irvine, trabajar desde casa y reducir el contacto con compañeros, puede arrastrar al trabajador al silencio, a la falta de pertenencia según ella “al corazón de la compañía” (BERLINER, 2020)

En este apartado se ha tratado:

- La importancia de los conceptos coaching, mentoring, Employer experience, engagement como factores críticos que afectan a la motivación y por ende desempeño de un trabajador.
- La necesidad en la situación que vivimos de seguir apostando por los factores anteriores y la adaptación a la situación que nos encontramos para conseguirlo.
- Impacto de la digitalización en el aspecto del employer experience.

Desvinculación y Outplacement

El incluir esta etapa en la gestión del talento puede inducir a dudas. Sin embargo, son varios los autores que consideran que seguir fortaleciendo una relación con los trabajadores tras el proceso de desvinculación, puede ser foco de un beneficio a largo plazo para la empresa (Somaya et al. 2008). Para los críticos a esta postulación, encontramos otra razón para incorporar la gestión del talento en esta fase y es que la forma en la que la empresa desarrolla la desvinculación del trabajador, si no se hace de manera adecuada y cuidando los detalles, puede generar un impacto negativo en la misma, no solo en la imagen externa que se tenga de la compañía a efectos de como cuidan a los trabajadores, sino también en la imagen interna de la misma, pues una mala desvinculación conlleva un plus de “costes colaterales”, entiendo estos como la baja de productividad ocasionada por una minoración de la motivación de los trabajadores que permanecen en la compañía tras las desvinculaciones de sus compañeros. Por tanto, *“debemos acometerlas pensando en las personas con la mayor profesionalidad, sentido común y ética posible, teniendo presente que lo que nos diferenciará, como líderes, es nuestra humanidad, nuestra ética y responsabilidad”* (Vara, Lukkap, 2020).

Este doble impacto, por tanto, no solo hace que la empresa se preocupe del trabajador desvinculado mediante el proceso de Outplacement, sino, además, de los que permanecen en la organización, a través del proceso de OffBoarding.

En este sentido quizás recobra más importancia el Outplacement que la propia desvinculación. Ayudar a un trabajador a superar el abismo al que se enfrenta tras el despido, es quizás ahora más importante que nunca. Además, recordemos que un buen proceso de Outplacement genera beneficios a la marca de empresa en la sociedad y mercado laboral. Ana Taboada, directora de Outplacement de Lukkap, reconoce que un proceso de Outplacement bien diseñado y ejecutado ha logrado que el 80% de los candidatos que confían en ellos, se han recolocado en la mitad de tiempo que la media, siendo calificados los programas con un 9 sobre 10.

El cuidado a las personas que salen de la empresa es importante, pero ¿Qué ocurre con los que se quedan? Surge así, el OffBoarding, siendo definido como la experiencia que vive una persona cuando se producen desvinculaciones en la organización (Taboada, 2020). Según Taboada, un buen proceso de OffBoarding contribuye a que el empleado continúe siendo embajador de nuestra marca de empresa. Para ello, este proceso debe transmitir con sus actividades preocupación por el empleado, aplicación de valores de la compañía, detalle de “hitos, roles y responsabilidades”. En este sentido se trata de que todo el mundo se encuentre informado por la dirección o responsable y no por los “corrillos de pasillo”. Este proceso influye en la motivación del trabajador que se queda, pues si se siente cuidado, respetado e informado, hace que el empleado “siga centrado en sus responsabilidades, a que su nivel de compromiso aumente y, por supuesto, a ser mejor embajador de marca” (Taboada, 2020).

Hay empresas que, en el cuidado del trabajador tras su desvinculación de la empresa, ofrecen ayuda no solo a los profesionales con trayectoria en la empresa sino incluso a becarios y al círculo más cercano del trabajador, proponiendo ayudas a cónyuges e hijos de empleado. (Zurbano, 2020).

En esta fase del ciclo vital del trabajador, no podemos evaluar el impacto que la digitalización haya podido tener, pues es un campo aún sin explotar y por tanto no merece mención, esperando que futuros investigadores con el avance de la tecnología, puedan ilustrarnos en este sentido.

Analizada la literatura existente sobre las distintas etapas anteriores y el proceso de digitalización de los RRHH, fruto de las conclusiones a las que se llegue, plasmaremos en un cuestionario las dudas, inquietudes que puedan surgir acerca de la gestión del talento en cada una de las fases y serán respondidas por profesionales en la materia.

Estas respuestas no solo vendrán del área de servicios centrales de recursos humanos de empresas sino del área de consultoría de recursos humanos lo que enriquecerá el estudio al poder comparar la aplicación del concepto de gestión del talento en ambos mundos.

A modo de recapitulación de este epígrafe hemos tratado aspectos relacionados con:

- Proceso de desvinculación
- La importancia del Outplacement como proceso de acompañamiento al trabajador que sale y refuerzo de marca de empresa.
- Necesidad de velar por los que permanecen a través del proceso de OffBoarding y su importancia como elemento marketiniano a favor de la marca de empresa.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

A modo de recapitulación de toda la investigación y revisión literaria realizada hasta ahora, vamos a plantear las conclusiones mediante dos hipótesis y el resultado de estas.

Hipótesis 1: La gestión del talento es un proceso que engloba todas las fases del ciclo de vida de un trabajador en la empresa, desde selección hasta desvinculación, pasando por carrera profesional y employer experience.

Fruto de la investigación realizada y de mi propia experiencia como trabajadora y como profesional de los RRHH, concluimos que la gestión del talento es algo que va más allá de sacar el máximo potencial de un trabajador en su puesto de trabajo. Y es que, junto con el capital, los trabajadores son el recurso más importante de una empresa. Es evidente que dentro de una compañía hay puestos que generan ventaja competitiva o que por su naturaleza y la de la empresa son críticos para lograr el objetivo de esta.

Por ejemplo, en una gran auditora, son los auditores quienes ocupan los puestos críticos que permiten cumplir con la actividad esencial de la empresa. Sin embargo, para que esos auditores puedan desempeñar su trabajo y sean el mejor talento del mercado, ha debido de existir un trabajo previo del departamento de RRHH, del departamento de marketing que haga atractiva la empresa, del departamento financiero que permita ajustar los presupuestos y realizar la contabilidad y al final permitan la contratación, hay todo un departamento administrativo sin el cual los trámites burocráticos no se realizarían. Con todo ello lo que queremos decir es, que todas las personas dentro de una empresa ejercen un papel importante, con independencia o no, de que ocupen un puesto estratégico en la compañía y que, por tanto, apoyando a Bourdreaux & Ramstad creemos que es hora de abandonar la creencia de que sólo los puestos que ocupan la cúspide de la pirámide jerárquica son generadores de ventaja competitiva, sino que, a su modo y como contemplamos en el ejemplo anterior, existen puestos que estando situados en la parte inferior o media de la pirámide, contribuyen no solo al crecimiento de la empresa sino también a su supervivencia.

Es hora de que la gestión del talento entendida como el proceso que se inicia con la atracción del talento, continua con un employer experience y desarrollo de carrera y que finaliza con un proceso de desvinculación y outplacement, se haga también visible para todos los trabajadores de la empresa, con independencia de que ocupen o no, puestos directivos. Y todo ello se consigue, además, si la empresa, como proponen Collings y Melhai, diseña un departamento de recursos humanos que persiga el compromiso, fidelización y por tanto retención de los trabajadores con la organización. Recordemos "las personas que reconocen un fuerte vínculo entre sus valores personales y los de la organización, tienen un mayor nivel de compromiso organizativo" (Vilela et al 2008: 1008).

Por tanto, de nada sirve tener el mejor talento del mercado laboral si no se cuida día a día, pues con las tasas de despido que hay, nuevas oportunidades laborales pueden despertar el interés de tus trabajadores si no se sienten retenidos en la empresa. Y para esta retención, no sólo la empresa tiene que escuchar a los directivos sino a los intereses de los trabajadores de esta quienes demandan nuevos valores a las empresas o medidas conciliadoras y que las hacen atractivas a sus ojos.

Hipótesis 2: La gestión del talento se desarrolla con mayor eficacia en un departamento de línea interna de una empresa que a través de consultoría de recursos humanos

La hipótesis planteada sobre la diferenciación entre gestión del talento en línea interna y consultoría no nos ha permitido obtener resultados que consideremos válidos para concluir.

Esto se debe a que nos ha resultado imposible, acceder a los datos, pues las personalidades que nos iban a dar sus argumentos desde el punto de vista de un departamento de línea interna de RRHH, no nos han podido proporcionar la información y consideramos que la opinión que pueda emitir puede ser subjetiva.

No obstante, y para salvar la hipótesis planteada, tomemos en consideración la entrevista realizada a Jorge Posadas, Senior Manager de Page Personal, quien desde el punto de vista de la consultora pone de manifiesto como en este tipo de empresas, el foco está puesto en “resultados a corto plazo frente a otro tipo de empresas” y a no perder nunca de vista nuestro objetivo (facturación).

Junto a lo anterior, y en parte consecuencia de esa inmediatez y “ansia” por lograr los resultados, es evidente que en ocasiones puede dejarse a un lado el trato personal más profundo con cada uno de los candidatos. De este modo, puede pasar y de hecho (por mi experiencia de tres meses en consultora) pasa, ante la necesidad de cerrar procesos muchas veces no se hace un exhaustivo proceso de criba curricular, sino que ante un candidato que te “cuadre” lo presentas a cliente pudiendo en algunos casos, dejar fuera a otros más válidos por el simple hecho de haber visto a otro antes, que, aunque menos, también encajaría en la vacante.

Sin embargo, a pesar de lo anterior también es cierto que según nos comenta Jorge, hoy en día, la relación entre consultores y candidatos se encuentra “en pleno auge”, llegando incluso a comparar esta relación con la de consultora – cliente. Si esto es así, quizás entonces se logre aumentar la comodidad y confianza de un candidato en una empresa cuando ha sido reclutado a través de consultora, pues podrá depositar en dicha consultora su confianza al igual que un trabajador de línea interna lo deposita en el departamento interno de la empresa.

Para una comprensión mayor de esta hipótesis y lo que se pretende plantear, recomendamos la película *Hombre de Familia*, que narra, aunque de manera exagerada la historia de un señor que dedicándose a la consultoría de RRHH hace lo que sea por cerrar procesos, incluso, “manipular” a un candidato. No decimos con ello que eso hagan las consultoras, pero sí permite ver la parte de impulsividad, prisas y poca escucha a los candidatos.

Para finalizar, nos gustaría plantear y dejar abierto para líneas de investigación futuras, si a través en algún momento podrá lograrse crear en los trabajadores subcontratados a través de las consultoras un halo de familiaridad y fidelización con la empresa similar al experimentado por un trabajador no subcontratado de esa misma compañía. Pues, no estando en contra de las consultoras quienes pueden ahorrar un coste a las empresas, consideramos que aún queda mucho por recorrer para lograr que el trabajador se sienta incluido como uno más en la empresa, depositando en ella toda su confianza para alcanzar y obtener una carrera profesional de éxito.

3º Hipótesis: El impacto de la digitalización en las diversas fases de la gestión del talento.

De la investigación anteriormente realizada acerca de las diferentes fases del proceso de gestión del talento y la digitalización sufrida en cada una de ellas, podemos sacar algunas conclusiones.

La primera de ellas es que la gestión del talento es un proceso sometido a multitud de cambios desde que se acuñó concepto. No solo vemos transformaciones en su definición sino también en la manera de aplicarlo y ponerlo en práctica.

Desde la etapa de atracción del talento hasta la desvinculación y outplacement, pasando por el desarrollo de carreras y el employer experience, la digitalización ha ido abriéndose hueco para llegar a ocupar en los días que corren un papel acuciante para la supervivencia de las funcionalidades de los recursos humanos, que, hoy en día se ve amenazada por la situación sanitaria que vivimos.

Creemos que es importante que las empresas sean conscientes de los cambios que se avecinan y deben no sólo adaptar sus procedimientos a estos cambios sino mentalizar a los trabajadores de los beneficios de estos. Por otro lado, es igualmente importante formar a los trabajadores que por motivos de falta de formación no disponen de los conocimientos informáticos necesarios para entender y poner en prácticas las nuevas tecnologías. Así, consideramos que no debe una empresa deshacerse de este capital humano sino, apoyarle e invertir en ellos, pues resulta una forma positiva de fidelizar trabajadores, potenciar la marca empleadora y apoyar a una generación que no se crió de la mano de la tecnología y que no por ello deben ser desterrados de los puestos de trabajo que, en algunos casos, ocupan desde sus inicios profesionales.

Defendemos la idea anterior porque las empresas se quejan de la incompatibilidad entre demanda laboral y oferta de trabajo porque los profesionales no cuentan en algunas ocasiones con las competencias tecnológicas necesarias y con años de experiencia. ¿Pero, alguna vez se han parado a pensar que esas personas con tantos años de experiencia que exigen no se criaron con la tecnología y no han sido educados en ella? ¿No sería más fácil que las empresas apostasen por las personas con talento y les instruyera en aquello de lo que carecen? Las ofertas de trabajo deben ser realistas y no pedir imposibles, pues eso redundaría en un desánimo por parte de los demandantes de empleo de ver que no van a lograr cumplir los requisitos. Ni los jóvenes tantos años de experiencia, ni los ya curtidos en el mundo profesional un conocimiento exhaustivo y amplio de la tecnología empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, P. (2003), "Making the HR outsourcing decision", MIT Sloan Management Review, 45 (1), 53-59.
- Berhil, S., Benlahmar, H., & Labani, N. (Abril de 2020). A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science, 18(1), 32-40.
- BERLINER, U. (22 de Junio de 2020). NPR: National Public Radio. Obtenido de <https://www.npr.org/2020/06/22/870029658/get-a-comfortable-chair-permanent-work-from-home-is-coming?t=1594797364873>
- Boudreau, J.W., y Ramstad, P.M. (2007) Beyond HR: The New Science of Human Capital, Boston: Harvard Business School Press.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankins, S.M. (1998) "The war for talent", The McKinsey Quarterly, 3, 44-57.
- Campbell JP, McCloy RA, Oppler SH, Sager CE. (1993) "A theory of performance" in Schmitt N, Borman WC, Associates, (eds) Personnel Selection in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Capital. (17 de Abril de 2019). Capital. Obtenido de <https://www.capital.es/2019/04/17/el-87-de-las-empresas-tiene-dificultades-para-encontrar-los-perfiles-que-busca/>.
- Cappelli, P. & Keller, J.R. (2014) Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges.
- Carlos Mario Muñoz Mayaa, O. L. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches . ELSEVIER DOYMA, 62-69.
- Castellanos, J. (2019). Page Personnel. Obtenido de <https://www.pagepersonnel.es/advice/empresas/fidelizar-y-desarrollar-el-talento/la-importancia-del-liderazgo-en-la-formaci%C3%B3n-de>.
- Cenzano, A. S. (Mayo de 2020). Cómo incorporar a nuevos trabajadores en remoto. (A. M. Vita, Entrevistador) Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/05/fortunas/1588693995_549281.html.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009) "Strategic Talent Management: A Review and research agenda" Human Resource Management Review, 19: 14, pp 304-313.
- Cooper, C.L. (1999), "Can we live with the changing nature of work", Journal of Managerial Psychology, 14(7/8), 569-572.
- Estébanez, B. (2 de Octubre de 2019). GBS Recursos Humanos. Obtenido de <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>.
- Estudio de Bersin by Deloitte's: Onboarding Software Solutions 2014: On-Ramp for Employee Success (Soluciones de software para la incorporación de empleados en 2014: estrategias para el éxito)
- Gale, S.F. (2015), "Find on the mind – recruitment process outsourcing has gained strategic importance in the workforce management process", Workforce, 94(2), 44-47.
- Gallardo-Gallardo, E. et al (2013) "What is the meaning of "Talent" in the world of work?" Human Resource Management Review, 23, 290-300.

- Gilani, H., & Jamshed, S. (2016). An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation. *Strategic Outsourcing An International Journal* , 303 -323.
- Whitmore, J. (2002) Coaching, El método para mejorar el rendimiento de las personas..
- Lewis, R .MI. y Heckman, RJ. (2006) Talent Management: A critical review: *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Llacer, P., Perez Espinosa, J. C., Bravo, R., & EAE BUSINESS SCHOOL. (2020). IV Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España (I).
- Lombardi, M. (2011). *Onboarding 2011; The Path to Productivity*.
- Lukkap. (2019). *Midiendo la EX para transformar las compañías*.
- Manpower Group. (23 de Enero de 2020). Manpower Group. Obtenido de <http://www.manpowergroup.es/Desajuste-de-Talento-se-duplica-en-Espana-y-alcanza-la-cifra-record-del-41#:~:text=Esta%20es%20una%20de%20las,%3A%20Qu%C3%A9%20quieren%20los%20profesionales%20%80%9D.&text=El%20talento%20demanda%20un%20prop%C3%B3sito,su%20apren>.
- Marc Conesa. (3 de Mayo de 2020). ¿Cómo integrar a los nuevos empleados en mitad de una pandemia? (R. Carvajal, Entrevistador).
- McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K., Schuler, R. (2017) "Talent management: a systematic review and future prospects", *European Journal International Management*, 11(1), 86-128.
- Michael Page. (2020). Michael Page. Obtenido de <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/atraer-y-retener-talento/elabora-una-buena-propuesta-de-valor-vpe-para-el-empleado>.
- Michaels, E., Handfield - Jones, H. y Axelrod, B. (2001) *The war of talent.*, Boston: Harvard Business School Press.
- Muñoz Mayaa , C. M., & Díaz Villamizarb, O. L. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *ELSEVIER DOYMA*, 62 - 69.
- Porter, LW, Lawler, EE, y Hackman, JR (1975). *Comportamiento en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- RRHH Digital. (5 de Junio de 2020). RRHH Digital. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/rsc/142123/La-sostenibilidad-el-nuevo-factor-clave-para-atraer-y-retener-el-mejor-talento>.
- Salazar, A. L., Hidalgo, J. F. O., & Manríquez, M. R. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 36-46.
- Smart, B. D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press.
- Somaya, D., Williamson, I.O. and Lorinkova, N. (2008) 'Gone but not lost: the different performance impacts of employee mobility between cooperators versus competitors', *Academy of Management Journal*, 51, 936–953.
- Taboada, A. (11 de Marzo de 2020). Con un buen proceso de offboarding, el empleado seguirá siendo un brand ambassador. (Equipo&Talento, Entrevistador).

-
- Vara, Rafael (2020). Atención a los despidos: 6 aspectos clave a tener en cuenta antes de acometer las desvinculaciones. Recuperado de <https://www.lukkap.com/blog/atencion-a-los-despidos-6-aspectos-clave-a-tener-en-cuenta-antes-de-acometer-las-desvinculaciones/>.
 - Varela, L. (2020). Page Personnel. Obtenido de <https://www.pagepersonnel.es/advice/empresas/fidelizar-y-desarrollar-el-talento/%E2%80%9Cteletrabajo-est%C3%A1-acelerando-la-adopci%C3%B3n-del-e>.
 - Zurbano, I. (2020). Lukkap. Obtenido de <https://www.lukkap.com/blog/programas-de-outplacement-solo-para-empleados/>.

ANEXOS

1. ENTREVISTA A JORGE POSADAS MIRANDA.

Pregunta: ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional?

Respuesta: Comencé como becario en el despacho internacional *Andersen Tax & Legal* en el departamento de derecho laboral y, tras unos meses, decidí que no quería dedicarme a la abogacía, motivo por el cual, me fui unos meses a EEUU a mejorar mi inglés.

A mi regreso a España, comienzo a trabajar en enero de 2018 como consultor de RRHH en *Page Group*, empresa en la cual sigo trabajando a día de hoy. El Grupo actualmente emplea a más de 7.500 personas en 37 países y con un beneficio bruto de más de £ 856 millones en 2019. En este sentido, contamos con cuatro marcas compuestas por equipos de reclutamiento especializados que operan en 25 disciplinas (especialización). Dichas marcas son:

- *Page Executive* es la división de búsqueda de ejecutivos del Grupo especializada en la búsqueda, selección y gestión del talento de profesionales senior de forma permanente o interina.
- *Michael Page* se especializa en la contratación de puestos temporales, por contrato y permanentes, generalmente en el segundo y tercer nivel de trabajo hacia arriba.
- *Page Personnel* es un socio de contratación para empresas que requieren apoyo administrativo.
- *Page Outsourcing* aprovecha el poder de las marcas de PageGroup y ofrece una solución de contratación externa para ayudar a hacer crecer los negocios de nuestros clientes.

Volviendo a mi trayectoria en la marca, tras 10 meses como consultor junior soy promocionado a *Senior Consultant* para, meses más tarde, pasar a ser *Manager* y comenzar a gestionar un equipo de 2 personas. Actualmente, desde el pasado mes de julio, ejerzo como Senior Manager del equipo centrándome no solo en la selección sino también en la parte más de *management* del negocio (KPI's, relación con clientes, captación de nuevo negocio, etc)

Pregunta: ¿Qué aprendizaje te llevas de cada etapa?

Respuesta: Mi experiencia en el mundo de la abogacía me sirvió para aprender a valorar y ser consciente de la importancia del trato y relación con clientes, transmitir confianza y cumplir con la palabra dada.

Por otro lado, mi etapa en consultoría podría definirse como un Master intensivo y diario en management y actividad comercial. Trabajamos en un entorno muy competitivo donde, si no estás dispuesto a dar lo mejor de ti día a día, acabarás fuera del negocio. Este alto nivel de exigencia, presión y estrés nos permite aprender a priorizar y rentabilizar nuestro tiempo lo máximo posible. Este tipo de mentalidad/filosofía de empresa o negocio te permite aprender y adquirir conocimientos en muy poco tiempo que en cualquier otro tipo de empresa tardarías años en aprender.

Pregunta: ¿Cuál ha sido tu mayor reto? ¿Por qué?

Respuesta: Gestionar personas de mayor edad y con más antigüedad que yo ha podido ser uno de mis mayores retos. Muchas veces no entendemos los cambios que se hacen en las organizaciones pero siempre, los cambios tienden a mejorar el entorno de trabajo y los resultados. En ocasiones, hay cambios que pueden provocar cierta animadversión en personas que pueden ver o entender esos cambios como una amenaza para su progresión y crecimiento dentro de la empresa.

En la práctica, considero que mi posible éxito es de todos los que colaboran y han colaborado conmigo durante estos años. Si se quiere conseguir grandes logros, se debe tener buenos equipos y, en estos casos, la mejor decisión fue, y ha sido, sentarme con esas personas para trasladarles que cuento con ellas y que sin ellas no podremos crecer como equipo ni profesionalmente. Al fin y al cabo, todos tenemos defectos y carencias que debemos llenar con las aptitudes de otras personas.

Pregunta: Desde tu punto de vista, ¿qué diferencias encuentras entre trabajar en una empresa y en una consultora?

Respuesta: Considero que el mundo de la consultoría está más enfocado a resultados a corto plazo frente a otro tipo de empresas (sin olvidar nunca que el objetivo principal de una empresa es generar beneficio) Así las cosas, pecamos,

en ocasiones, de ser muy cortoplacistas, lo cual se traduce en que si no estás dispuesto a tener una dedicación plena al trabajo junto a una máxima exigencia, el entorno acabará por comerte y estarás fuera.

Por otro lado, en consultoría estamos muy focalizados y acostumbrados a trabajar por unos objetivos muy bien marcados y definidos, lo cual, a mi modo de ver y experiencia, no ocurre en todas las organizaciones. Este punto es realmente importante ya que, si algo aprendemos en consultoría es a seguir avanzando a pesar de las circunstancias y no perder nunca de vista nuestro objetivo (facturación).

Pregunta: ¿Qué cambiarías en cada una?

Respuesta: El trabajo de consultoría es un trabajo muy individualista y se llega a echar en falta más trabajo en equipo y colaboración entre compañeros, es decir, tu éxito depende en un porcentaje muy alto única y exclusivamente de ti.

Por el contrario, en un entorno “no consultoría” tu éxito depende, sin dejar de lado tu trabajo, del apoyo de la gente y sin dicho apoyo no podrás lograr ciertas cosas o progresos.

Pregunta: ¿Qué opinas de la digitalización actual disponible para RRHH?

Respuesta: La digitalización es y está siendo clave en el desarrollo y crecimiento de las empresas.

El proceso de selección se ha convertido en factor decisivo para que un candidato decida unirse o no a una empresa. En este sentido, podemos ver cómo las nuevas generaciones tienen unas expectativas y preferencias muy diferentes a las de las generaciones anteriores, y esto es algo que las empresas debemos tener en cuenta a la hora de intentar atraer nuevo talento.

El primer paso a tener en cuenta de la digitalización en RRHH es poder ofrecer al candidato una experiencia que cumpla con las expectativas de un *millennial* o miembro de la Generación Z. Todo ello está provocando la proliferación de nuevas aplicaciones para búsqueda de trabajo e interacción entre empresa y candidato.

Tenemos que ser conscientes y tener en cuenta que estamos ante una generación que ha crecido en la era de la información y están acostumbrados al uso diario de móviles, tablets, ordenadores y otros dispositivos a través de los cuales están conectados. Por tal motivo, los candidatos esperan poder tener esa misma relación/conexión con las empresas, es decir, poder comunicarse con nosotros a través de sus dispositivos de una forma rápida y directa.

Pregunta: ¿Qué método usarías para reclutar hoy día?

Respuesta: Actualmente, seguimos reclutando con plataformas como nuestra propia web o a través de los principales portales de empleo con LinkedIn e Infojobs, no obstante, estamos viendo cómo la relación con el candidato está acercándose y pareciéndose cada vez más a una relación cliente-empresa.

Nos encontramos ante el auge de relaciones entre consultor-candidato del mismo modo que mantenemos relaciones estrechas con nuestros clientes. Este networking, está agilizando el reclutamiento y podemos ver cómo los trabajadores tienen plena confianza en sus consultores, lo cual motiva en muchas ocasiones el cambio de trabajo y reduce así los tiempos y costes de reclutamiento de nuevos candidatos. En resumen, sin dejar de lado métodos tradicionales como LinkedIn o Infojobs, no debemos dejar de lado las relaciones personales con candidatos ya que esa relación de confianza no deja de ser otra fuente, muy fiable, de reclutamiento.